

Peran Teori *Business Process Improvement* “DMAIC” terhadap perkembangan usaha BUMDES

Aaron Linartha¹, Dheani Nadya², Fransisco Vito³, Jason Lie⁴, Nadya Milenis⁵, Viona Sinaga⁶, Anastasia Noviyanti⁶

¹Program Studi Akuntansi, Universitas Prasetiya Mulya; ²Program Studi Bisnis, Universitas Prasetiya Mulya; ³Program Studi Rekayasa Sistem Komputer, Universitas Prasetiya Mulya; ⁴Program Studi Ekonomi Bisnis, Universitas Prasetiya Mulya; ⁵Program Studi Branding, Universitas Prasetiya Mulya; ⁶Program Studi Desain Produk, Universitas Prasetiya Mulya

Universitas Prasetiya Mulya, Edutown BSD Campus Kavling Edu I.1,
Jl. BSD Raya Utama, BSD City, Serpong - Tangerang , Indonesia 15820

Corresponding Author: anastasia.noviyanti@pmbs.ac.id

Abstract

Village-Owned Enterprises (BUMDes), which has a role as our partner in the program of Community Development 2020. After the live-in period that lasted until the end of February, Covid-19 outbreak occurred that affected all of our partner business units. Currently, our partner is carrying out business restoration of BUMDes in line with government regulations about the enactment of Large-Scale Social Limitation Transition towards a new normal life. One of the restoration efforts is by using a theory of Business Process Improvement, called DMAIC on BUMDes business development. The use of this tool is by analyzing the root cause of a problem and based on that, the solution can be found to be an aspect of the development. From the results of our analysis, we found that some of the root problems need to be resolved by our partners. In addition, we also process the number of recommendations as to the solution that can improve the performance of BUMDes Karya Mandiri in the near future.

Abstrak

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki peran sebagai mitra kami dalam pelaksanaan program *Community Development* 2020. BUMDes memiliki peran sebagai lembaga desa yang berfungsi menciptakan kesejahteraan warga dengan memanfaatkan aset dan potensi desa dan dipersenjajati modal penyertaan dari desa. Setelah masa periode *live in* yang berlangsung hingga akhir february, terjadi wabah Covid-19 yang mempengaruhi seluruh unit usaha BUMDes. Saat ini BUMDes sedang melakukan restorasi bisnis seiring dengan aturan pemerintah dengan pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar Transisi menuju kehidupan normal baru. Salah satu upaya restorasi tersebut dengan cara menggunakan teori Perbaikan proses bisnis yaitu DMAIC terhadap perkembangan usaha BUMDes. Penggunaan alat bantu ini yaitu dengan cara menganalisa akar dari suatu permasalahan dan berdasar pada hal tersebut masalah tersebut dapat ditemukan solusinya agar menjadi aspek pengembangan. Dari hasil analisa yang kami lakukan, kami menemukan beberapa akar permasalahan perlu diselesaikan oleh mitra kami. Selain itu, kami juga mengolah beberapa rekomendasi sebagai solusi yang dapat memperbaiki kinerja dari BUMDes Karya Mandiri dalam waktu dekat.

Keywords

BUMDes, Business Process Improvement, DMAIC, Business Development.

Kata Kunci

BUMDes, Perbaikan proses bisnis, DMAIC, Perkembangan usaha.

Pendahuluan

BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki desa melalui penyertaan modal langsung yang berasal dari kekayaan desa. BUMDes memiliki peran sebagai lembaga desa yang berfungsi menciptakan kesejahteraan warga dengan memanfaatkan aset dan potensi desa dan dipersenjatai modal penyertaan dari desa. Pada dasarnya, BUMDes memiliki kewenangan untuk menjalankan berbagai macam jenis usaha seperti bidang keuangan, penyewaan, lembaga perantara, perdagangan, usaha bersama, dan kontraktor.

Kegiatan Community Development 2020 Universitas Prasetiya Mulya tergabung menjadi kegiatan *live in* selama 1 bulan, dilanjutkan dengan kegiatan pengembangan bisnis mitra hingga bulan Juni 2020. Kegiatan ini diikuti oleh mahasiswa terdiri dari 6 orang dalam satu kelompok. Tim penulis mendapat tugas untuk mendampingi BUMDes Karya Mandiri di desa Sukatani, Cianjur, Jawa Barat. BUMDes Karya Mandiri telah berdiri sejak Juni 2018 dan telah memiliki beberapa unit usaha yaitu bidang jasa, produk yang berupa makanan dan kerajinan, penjualan gas non-subsidi, sewa villa, dan toko online.

Berbagai macam permasalahan penulis temui dalam pengelolaan BUMDes Karya Mandiri. Dari segi keuangan, mitra kurang memiliki kemampuan dalam melakukan pencatatan tahunan keuangan. Kekurangan dari segi sumber daya manusia, yaitu sistem kerja secara sukarela yang dilakukan oleh penduduk setempat memiliki kecenderungan kurangnya pemahaman dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang bekerja di BUMDes Karya Mandiri. Selain dari kedua permasalahan tersebut, kami masih menemukan beberapa permasalahan lain yang terjadi untuk diselesaikan.

Saat program kegiatan *live in* dimulai, penulis memfokuskan dalam mengembangkan unit usaha baru yaitu sewa villa. Dalam proses yang dijalani selama 1,5 bulan, unit usaha ini berjalan dengan lancar. Pencapaian terakhir, BUMDes Karya Mandiri memiliki lebih dari 20 koneksi unit villa untuk disewakan dengan frekuensi 2-5 penyewa setiap minggunya. Dari segi pemasaran, mitra juga sudah dibuatkan akun media sosial, yaitu Instagram dan Facebook *for business*. Selain itu, villa yang disewakan juga didaftarkan melalui *platform digital* Airbnb. Namun kondisi ini tidak bertahan lama setelah mewabahnya Covid-19 di Indonesia. BUMDes Karya Mandiri harus menghentikan unit usaha sewa villa sehubungan dengan pemberhentian sementara bisnis pariwisata di Kabupaten Cianjur oleh pemerintah setempat. Dampak dari pandemi ini juga terlihat signifikan terhadap keseluruhan unit usaha BUMDes Karya Mandiri pada bulan - bulan berikutnya.

Dalam situasi pandemi yang berlangsung, BUMDes harus melakukan beberapa restorasi unit usaha yang terdampak, meliputi penjualan masker kain dan sayuran segar. Kedua jenis penjualan tersebut dipilih berdasarkan permintaan pasar yang cukup tinggi. Saat ini penulis masih fokus pada penjualan sayur segar dengan cara kerjasama dengan *platform digital* sikumis.com. Selain itu, alternatif dari unit usaha ini yaitu dengan cara melakukan pengiriman sayuran segar secara konvensional. Sayuran segar ini didapat secara langsung dari hasil bumi dari penduduk Desa Sukatani yang mayoritas bekerja dalam bidang pertanian untuk mencukupi kebutuhan hidup sehari - hari. Sedangkan penjualan masker kain saat ini sudah berhenti dikarenakan permintaan pasar yang sudah menurun, serta kelangkaan masker sudah tidak terjadi lagi.

Saat ini masa PSBB transisi sedang berlangsung, hal ini merupakan angin segar bagi keberlangsungan usaha BUMDes Karya Mandiri. Oleh karena itu, momentum ini dirasakan sebagai waktu yang tepat untuk melakukan restorasi terhadap seluruh unit usaha BUMDes Karya Mandiri. Hal ini dibutuhkan agar setiap unit usaha dapat berjalan kembali normal dengan persiapan yang cukup dengan tata kelola usaha yang lebih baik dari sebelumnya.

¹ Informasi Lengkap Tentang BUMDes Yang Harus Anda Ketahui. (2018, Juli 2018). Retrieved June 9, 2020, from <https://www.berdesa.com/informasi-lengkap-tentang-bumdes-yang-harus-anda-ketahui/>

Perumusan Masalah

Setelah melakukan analisa dan diskusi terkait cara meningkatkan usaha mitra, kami menyimpulkan permasalahan berdasarkan fakta yang dijabarkan pada bagian pendahuluan. Berikut ini adalah rumusan masalah tersebut:

1. **Apakah teori pada *Business Process Improvement* dapat diaplikasikan terhadap BUMDes?** Setelah adanya pandemi Covid-19, seluruh unit usaha BUMDes karya Mandiri terkena dampaknya secara langsung. Dalam menghadapi bisnis yang saat ini bermasalah, *Business Process Improvement* dibutuhkan untuk menyederhanakan proses bisnis dan diharapkan memiliki hasil keluaran yang baik, terukur, dan terencana.
2. **Bagaimana teori 'DMAIC' yang terdapat pada *Business Process Improvement* dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi di dalam BUMDes Karya Mandiri?** Dalam melakukan penyederhanaan proses bisnis dan menyelesaikan permasalahan yang ada saat ini, teori DMAIC dipilih sebagai *tools* yang digunakan kelompok untuk melakukan analisis terhadap usaha BUMDes Karya Mandiri.

Telaah Literatur

1. Konsep BUMDES

BUMDes atau Badan Usaha Milik Desa adalah institusi yang dibentuk oleh pemerintah desa. Institusi tersebut kemudian dikelola oleh masyarakat setempat berdasarkan kebutuhan dan ekonomi desa. BUMDes dibentuk berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku atas kesepakatan masyarakat desa setempat. Tujuan didirikannya BUMDes adalah untuk meningkatkan dan memperkuat perekonomian desa. Dari pendirian BUMDes masyarakat setempat desa tersebut dapat mencari keuntungan yang akan didukung oleh lembaga sosial melalui kontribusi penyediaan pelayanan sosial. Adanya BUMDes telah memberikan kontribusi positif untuk memperkuat ekonomi di pedesaan dalam mengembangkan perekonomian masyarakat khususnya dalam menghadapi *Asean Economic Community 2015* (Alkadafi, 2014).

Dengan dibentuknya BUMDes diharapkan desa menjadi lebih mandiri dan masyarakatnya menjadi lebih sejahtera. Namun, keberadaan BUMDes masih tergolong baru sehingga ketika prakteknya terdapat beberapa kendala yang muncul justru terkait dalam proses pelaksanaan tersebut. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Desa, sebagaimana diamanatkan dalam Bab VII bagian kelima bahwa Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa dengan harapan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Cianjur Nomor 3 Tahun 2012 Pasal 7 ayat 1, terdapat tujuh syarat pembentukan Badan Usaha Milik Desa, yaitu (1) Atas inisiatif pemerintah desa dan/atau masyarakat berdasarkan musyawarah warga desa, (2) Adanya potensi usaha ekonomi masyarakat, (3) Sesuai dengan kebutuhan masyarakat, terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok, (4) Tersedianya sumber daya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal, terutama kekayaan desa, (5) Tersedianya sumber daya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat desa, (6) Adanya unit-unit usaha masyarakat yang merupakan kegiatan ekonomi warga masyarakat yang dikelola secara parsial dan kurang terakomodasi, dan (7) Untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dan pendapatan asli desa.

Kemudian, pada Pasal 7 ayat 2 tertulis mekanisme pembentukan Badan Usaha Milik Desa yaitu dengan melakukan tahap (1) Rembug desa/ musyawarah untuk menghasilkan kesepakatan, (2) Kesepakatan dituangkan dalam AD/ART yang sekurang-kurangnya berisi organisasi dan tata kerja, penetapan personil, sistem

pertanggungjawaban dan pelaporan, bagi hasil dan kepailitan, (3) Pengusulan materi kesepakatan sebagai *draft* peraturan desa, (4) Penerbitan peraturan desa. Berdasarkan Pasal 9 Ayat 2 juga tercantumkan jenis-jenis usaha yang ada pada Badan Usaha Milik Desa yaitu jasa, penyaluran sembilan bahan pokok, perdagangan hasil pertanian; dan/atau, industri kecil dan rumah tangga.

2. Definisi *Business Process Improvement* (BPI)

Business Process Improvement atau BPI merupakan suatu kerangka sistematis yang dibangun untuk membantu organisasi dalam membuat kemajuan yang signifikan dalam pelaksanaan proses bisnis. BPI memberikan suatu sistem yang akan membantu dalam proses penyederhanaan (*streamlining*) proses-proses bisnis, dengan memberi jaminan bahwa pelanggan internal dan eksternal dari organisasi akan mendapatkan output yang lebih baik dari sebelumnya (Harrington, 1991).

Dengan adanya proses bisnis yang terukur maka manfaat yang akan didapatkan perusahaan adalah: (1) Eliminasi kesalahan-kesalahan (2) Maksimasi penggunaan aset-aset (3) Minimalisasi waktu tunggu (*delay*) (4) Memberikan pemahaman dan memudahkan penggunaan (5) Dekat dengan pelanggan internal dan eksternal (6) Kemampuan adaptif terhadap keinginan pelanggan (7) Memberikan perusahaan keuntungan yang kompetitif, dan (8) Menghilangkan kelebihan-kelebihan pengeluaran (Harrington, 1991).

Dalam melakukan perbaikan proses bisnis, sasaran utama pengaplikasian *Business Process Improvement* adalah membuat proses yang efektif yaitu mengeluarkan hasil yang diinginkan, membuat proses efisien yaitu meminimasi sumber daya, dan membuat proses yang adaptif atau dapat beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan bisnis (Harrington, 1991).

Penggunaan teori ini diperlukan ketika suatu bisnis memiliki proses yang kurang efektif atau bermasalah sehingga harus diperbaiki. Bisnis yang memerlukan perbaikan adalah suatu bisnis memiliki keluhan dari pelanggan, proses yang dilakukan memiliki biaya yang tinggi, proses memiliki siklus waktu yang panjang, adanya cara atau proses yang lebih baik, terdapat teknologi baru yang dapat mengefisienkan bisnis proses, atau terdapat aturan manajemen untuk menetapkan metode baru. Terdapat 5 fase dalam BPI yaitu *Define, Measure, Analyze, Improve, dan Control*.

3. DMAIC

DMAIC adalah salah satu prosedur pemecahan masalah yang dipakai secara luas dalam masalah peningkatan kualitas dan perbaikan proses (Desai & Shrivastava, 2008; Evans & Lindsay 2007). DMAIC selalu diasosiasikan dengan aktivitas *six sigma* dan hampir semua *six sigma* menggunakan pendekatan DMAIC. DMAIC merupakan filosofi peningkatan bisnis bagi sebuah perusahaan pada sektor strategis dan operasionalnya (Mc Adam dkk., 2009).

Six sigma adalah adalah konsep statistik yang mengukur suatu proses yang berkaitan dengan cacat pada level enam (*six sigma*) yaitu hanya ada 3,4 cacat dari sejuta peluang. Six sigma juga merupakan falsafah manajemen yang berfokus untuk menghapus cacat dengan cara menekankan pemahaman, pengukuran, dan perbaikan proses (Brue, 2002). Dalam *six sigma* terdapat lima siklus fase yang dikenal dengan DMAIC.

DMAIC merupakan pendekatan yang sangat praktis dimana tahapan ini berupa penentuan masalah, pengukuran kemampuan dan tujuan, analisa data sebagai cara memahami masalah, peningkatan proses dan mengurangi penyebab masalah, dan pelaksanaan kontrol proses jangka panjang. Metodologi DMAIC pada *six sigma* dapat digunakan untuk mengelola kepuasan pelanggan dalam proses manajemen. Beberapa

langkah dalam menerapkan DMAIC yaitu mengukur variabel yang mempengaruhi proses, menganalisis penyebab kegagalan proses, merencanakan, mengevaluasi dan membuat perbaikan atas perencanaan sebelumnya, kemudian variabel dikendalikan sampai dicapai level sigma yang diinginkan dan dicapainya tingkat kepuasan pelanggan yang optimal (Riesenberger dan Sousa 2010).

Metode DMAIC dapat digunakan secara efektif untuk memperkuat strategi dan manajemen pada berbagai macam perusahaan (Dreachslin dan Lee, 2007). Untuk memaksimalkan penggunaan DMAIC pada bidang transaksional, maka pengaturan informasi dan komunikasi merupakan hal yang penting diterapkan di sebuah perusahaan transaksional dan efektifitas pengaturan tersebut dapat menghasilkan perbaikan yang signifikan terhadap *bottom line* dan kepuasan pelanggan.

DMAIC dapat membantu sebuah perbaikan untuk memberi *road map* terhadap perbaikan dan peningkatan kualitas dengan menggunakan *tools* yang membantu penyelesaian tahap-tahap DMAIC (George, 2003). Terdapat lima tahap pada penerapan metode DMAIC ini. Metode tahap pertama adalah *define*. *Define* adalah tahap mendefinisikan masalah-masalah utama untuk proses perbaikan. Pada tahap ini, diperlukan fokus kepada identifikasi masalah, penentuan tujuan, proses dan identifikasi kebutuhan pelanggan secara internal dan eksternal dimana ketiga faktor tersebut merupakan bagian dari fase *define*. Faktor penting dalam penentuan keberhasilan fase ini adalah dengan memiliki efisiensi tinggi, tujuan yang jelas, dan berfokus pada masalah. Serta tujuan proses memiliki ekspektasi yang jelas.

Tahap kedua adalah *measure*. Metode ini merupakan tahap penilaian kinerja operasi sebagai dasar penilaian awal ketika mengimplementasikan solusi seperti penentuan level sigma. Metode yang dilakukan adalah dengan mengumpulkan data yang bertujuan menetapkan standar kinerja. *Tools* yang dapat digunakan pada fase ini biasanya mencakup *trend charts*, grafik Pareto, diagram alur proses, dan pengukuran kapabilitas seperti tingkat sigma atau biasa disebut dengan proses sigma. Faktor kesuksesan fase ini adalah tersedia data yang akurat, studi yang lengkap, serta data pendukung yang kuat.

Tahap ketiga adalah *analyze*. Tahap ini merupakan tahap analisis berdasarkan bukti permasalahan yang telah diukur sehingga dapat mengetahui akar penyebab masalah yang muncul serta mengetahui dampak negatif pada kinerja perusahaan. Dalam banyak kasus, biasanya penyebab yang harus dikendalikan untuk mencapai keberhasilan tidak lebih dari tiga penyebab. Jika terlalu banyak penyebab yang diidentifikasi, hal ini mengindikasikan bahwa penganalisa tidak melakukan pengisolasian masalah utama atau tujuan proyek yang terlalu tinggi untuk dicapai hanya dengan satu proyek. Tahap ini dinilai berhasil jika penyebab utama terbukti dan tidak hanya mengandalkan diagram *fishbone* saja.

Tahap keempat adalah *improvement*. Tahap ini berfokus pada pemahaman penuh penyebab utama yang diidentifikasi pada tahap *analyze*. Selain itu, tahap ini juga merupakan tahap perbaikan dan menggunakan data dari tahap sebelumnya yaitu *analyze*. Data tersebut digunakan untuk mendapatkan ide perihal perbaikan dan pelaksanaan perubahan yang dibutuhkan untuk tahap selanjutnya.

Selanjutnya merupakan tahap terakhir yaitu *control*. Tahap ini merupakan tahap yang ditetapkan langkah untuk pengontrolan hasil kinerja yang telah didapat di tahap *improvement*, sehingga mendapatkan standar kualitas yang selalu dapat diterima dan akhirnya dapat mempertahankan keuntungan, memantau perbaikan untuk memastikan kesuksesan yang berkelanjutan, membuat rencana pengendalian, dan memperbarui dokumen pembaruan, proses bisnis, dan catatan pelatihan yang diperlukan. Faktor penentu keberhasilan tahap ini adalah jika diperlukan organisasi memiliki divisi internal audit yang kuat untuk memastikan kesesuaian yang berkelanjutan.

Metode

Business Process Improvement fokus pada bagaimana cara menemukan akar masalah atau penyebab masalah tersebut terjadi, agar bisa dicari solusi dan melakukan perubahan untuk lebih baik kedepannya. Teori yang penulis gunakan adalah teori DMAIC, yang terdiri dari *define, measure, analyze, improve, control* untuk menganalisa masalah ini. Teori ini dianggap merupakan dasar untuk bisa menganalisa masalah yang terjadi di Bumdes. Dengan menggunakan teori ini akan menjabarkan secara jelas terkait penyebab masalah yang ada. Selain itu, *business process improvement* ini juga dapat mengeliminasi kesalahan yang ada dan membuat perubahan untuk kedepannya. Berikut tahapan yang penulis lakukan untuk menganalisa permasalahan dengan teori dari DMAIC dalam *business process improvement*.

Tahap pertama adalah dengan menggunakan teori *define*. Teori *define* ini berguna untuk menjabarkan masalah apa saja yang ada sekarang ini. Dengan menuliskan beberapa masalah yang ada, kita bisa melihat permasalahan mana yang terlebih dahulu harus diselesaikan. Masalah yang ditemukan oleh penulis cukup banyak, mulai dari hal kecil sampai hal yang besar. Namun penulis hanya menjabarkan beberapa masalah yang dianggap paling penting. Masalah tersebut didapat berdasarkan hasil observasi secara langsung selama periode *live in*, dan juga selama masa pendampingan. Karena adanya pandemi covid 19, maka periode pendampingan ini dilakukan secara *online* dengan berkomunikasi melalui media *whatsapp group chat* dan *whatsapp group call*.

Untuk *define*, penulis menggunakan *tools urgent important matrix* dengan menjabarkan setiap masalah yang ada. Tujuan menggunakan *tools urgent important matrix* ini untuk melihat masalah yang harus segera diselesaikan dan yang masih bisa ditunda. Tahap yang harus dilakukan adalah dengan menjabarkan masalah yang ada, kemudian dikelompokkan sesuai dengan tabel *tools urgent important matrix*.

Untuk *measure*, penulis menggunakan *tools SMART Goals*, yang terdiri dari *specific, measurable, achievable, relevant, timebound*. *Specific* berguna untuk menjelaskan apa yang menjadi target kita dalam pemecahan masalah tersebut. *Measurable* berguna untuk menjadi tolak ukur bagi kita untuk target tersebut dikatakan sukses. *Achievable* berguna untuk memastikan apakah target yang dibuat memang memungkinkan untuk dilakukan atau tidak. *Relevant* berguna untuk melihat apakah target yang dibuat berguna atau berdampak dan sesuai dengan visi misi awal perusahaan. *Timebound* berguna untuk menentukan *due date* dari target ini terealisasikan.

Untuk *analyze*, penulis menggunakan *tools fishbone* diagram. *Fishbone* diagram atau yang sering juga dikenal sebagai *cause and effect* diagram, berguna untuk menemukan kemungkinan terjadinya masalah (penyebab), dan yang menjadi akar permasalahan tersebut. *Fishbone* diagram dilakukan dengan menjabarkan kemungkinan penyebab masalah yang dipecahkan dengan menggunakan 4 pandangan, yang sesuai untuk perusahaan jasa. Setelah menjabarkan penyebab masalah, maka kita bisa menemukan akar masalah yang harus segera diselesaikan.

Untuk *improve*, penulis menggunakan *tools Poka Yoke* untuk mengurangi kecacatan dengan mencegah dan memperbaiki sesuatu hal yang cacat tersebut. Dalam kasus masalah BUMDes kali ini, *improve* menggunakan *tools poka yoke* dilakukan dengan membuat pembagian deskripsi kerja yang jelas untuk setiap sumber daya manusia yang bekerja di Bumdes. Penulis memilih Poka Yoke untuk memperbaiki pembagian deskripsi kerja, karena salah satu yang menjadi akar masalah yang ada di BUMDes ini adalah SDM nya, sehingga diperlukan aturan yang jelas terkait SDM.

Untuk *control*, penulis menggunakan *tools PICA (problem identification and corrective action)*. PICA ini merupakan sebuah tabel yang terdiri dari *problem, caused, action, target, person in charge, dan due date*. *Problem* berisikan tentang masalah yang dihadapi. *Caused* menjelaskan penyebab dari masalah tersebut terjadi. *Action* adalah tindakan atau solusi yang ditawarkan untuk menyelesaikan masalah tersebut. *Target* hal yang ingin dicapai dengan

menyelesaikan masalah tersebut. *Person in charge* adalah seorang yang bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut. *Due date* adalah waktu maksimal pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Hasil

Penulis akan menyelesaikan masalah yang terjadi pada BUMDes dengan menggunakan teori DMAIC dalam *business process improvement*, dan dapat dilihat dalam poin-poin berikut:

a. Tahap Define

Tabel 1. Identifikasi High Saverty dan High Urgency

	Low (Saverty)	High (Saverty)
High (Urgency)	SDM yang kurang berkompeten	Tidak ada penghasilan selama pandemi covid 19
Low (Urgency)	Kurangnya semangat dari SDM untuk bekerja	

Berdasarkan *tools urgent important matrix*, maka masalah yang harus segera di selesaikan adalah masalah yang terdapat dalam kolom *high saverty* dan *high urgency*. Masalah yang terdapat dalam tabel *high urgency* dan *high saverty* adalah tentang tidak ada penghasilan selama pandemi covid 19. Masalah ini dimasukkan kedalam hal yang *urgent* karena apabila BUMDes tidak memiliki penghasilan, tentunya akan berpengaruh pada setiap karyawan, bahkan bagi masyarakat sekitar pula. Tugas lain dari BUMDes adalah untuk membantu masyarakat sekitar, meskipun di tengah masa sulit. Maka dari itu, tanggung jawab dari BUMDes akan semakin berat apabila dari BUMDes sendiri tidak memiliki pemasukan.

b. Tahap Measure



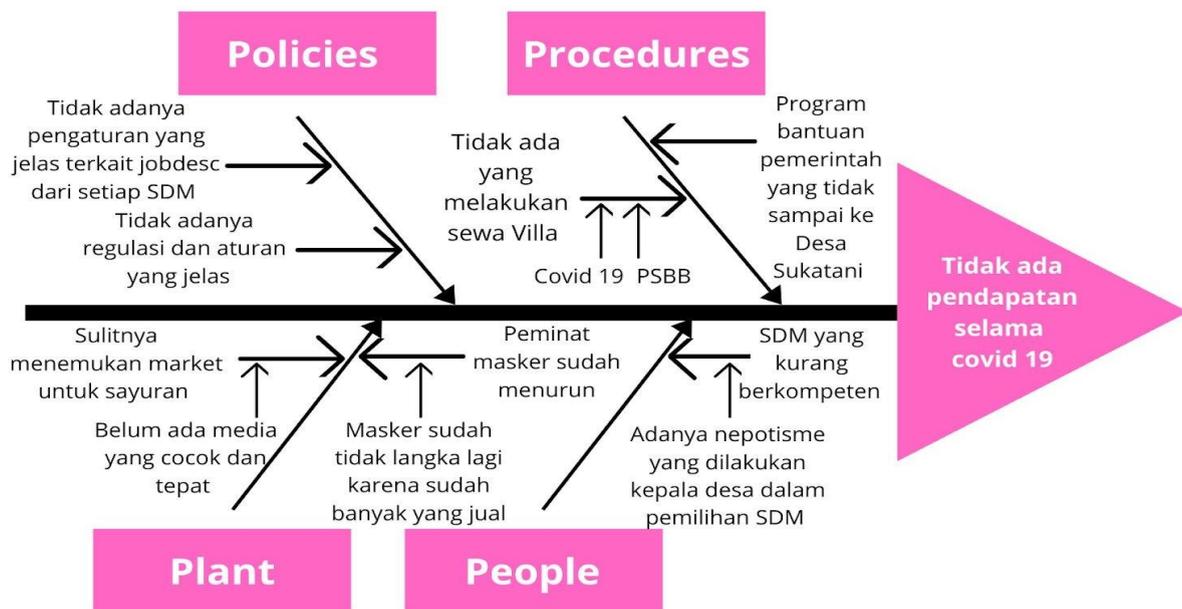
Gambar 1. SMART Goals

- **Specific** : Meningkatkan profit BUMDes, terutama selama masa pandemi Covid 19 sekarang ini
- **Measurable** : Mendapatkan pendapatan/*revenue* minimal Rp 2.000.000 per bulan
- **Achievable** : Sudah memulai mencari bisnis lain, dengan menjual masker, sayuran, dan lainnya.

- **Relevant** : Dengan mencapai target ini, maka akan mensejahterakan BUMDes dan juga warga sekitar Desa Sukatani
- **Timebound** : Kami melakukan pemantauan performa bulanan, dan mencapai target hingga bulan ke 6 dari kegiatan *community development 2020*

Berdasarkan hasil dari *tools urgent important matrix*, masalah yang harus segera diselesaikan adalah tidak ada penghasilan selama pandemi covid 19. Hasil dari teori SMART Goals tersebut, target yang sesuai adalah “Meningkatkan Profit BUMDes”. Target secara *specific* adalah meningkatkan profit BUMDes, terutama selama masa pandemi covid 19 sekarang ini. Target ini dapat dikatakan sukses (*measurable*) ketika BUMDes mendapatkan pendapatan atau *revenue* minimal Rp 2.000.000 per bulan. Jumlah tersebut dibuat melihat pendapatan sebelumnya dari BUMDes hanya di sekitar angka Rp 1.000.000 atau bahkan kurang. Target ini dapat direalisasikan karena melihat BUMDes sudah mulai mencari alternatif bisnis lain, seperti berjualan masker, berjualan sayuran, dan lainnya. Target ini dikatakan *relevant* karena dengan mencapai target ini, tentu akan mensejahterakan BUMDes dan juga warga sekitar desa Sukatani. Untuk *due date* atau *time bound* dari target ini adalah bulan ke 6 dari kegiatan *community development 2020*.

c. Tahap Analyze



Gambar 2. Fishbone Diagram

Karena BUMDes adalah sebuah usaha yang bergerak dalam bidang jasa, maka dalam *fishbone* diagram terdapat 4 pendekatan untuk bidang jasa, yaitu *policies*, *procedures*, *plant*, *people*. Berdasarkan pendekatan *policies*, terdapat 2 penyebab masalah tidak ada pendapatan selama covid 19, yaitu tidak adanya pengaturan, regulasi, dan aturan yang jelas terkait deskripsi pekerjaan dari setiap SDM. Hal ini menyatakan bahwa tidak adanya ketegasan untuk setiap SDM, sehingga banyak yang tidak bekerja sebagaimana mestinya. Pendekatan kedua adalah *procedures*, dimana terdapat 2 penyebab utama. Pertama adalah tidak ada yang melakukan sewa villa, yang terjadi karena adanya pandemi Covid 19, dan terdapat regulasi pemerintah untuk PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar). Kedua adalah program bantuan pemerintah yang tidak sampai ke Desa Sukatani, sehingga pada saat tersebut sangat sulit untuk warga

disana. Pendekatan selanjutnya adalah *plant*, dimana terdapat 2 masalah. Pertama adalah sulitnya menemukan market untuk sayuran, karena belum ada media yang cocok dan tepat. Saat ini mitra sudah mulai mencari media untuk bisa menjadi market sayuran, namun belum menemukan *agreement* yang tepat. Kedua adalah peminat masker yang sudah turun, disebabkan karena masker sudah tidak langka lagi. Hal ini mengakibatkan stok yang tersisa tidak bisa terjual. Terakhir, berdasarkan pendekatan *people*, terdapat masalah SDM yang kurang berkompeten. Hal ini disebabkan karena dalam pemilihan SDM oleh kepala desa, dilakukan secara kurang transparan dan terbuka untuk umum. Oleh karena itu, dapat kita simpulkan bahwa yang menjadi penyebab tidak ada pendapatan selama covid 19 adalah karena tidak ada pengaturan terkait jobdesk, dan regulasi, covid 19 dan PSBB, belum menemukan media yang cocok, dan kurang transparan dan terbuka secara umum.

d. Tahap Improvement

Tabel 2. Aturan Sumber Daya Manusia

Nama	Job Desk
Asbim	<u>Direktur</u> Membuat kebijakan, pengelola, dan juga melakukan pengawasan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan oleh BUMDes
Alis Sartika	<u>Bendahara</u> Memegang keuangan, membuat pembukuan dan laporan keuangan terkait setiap transaksi yang dilakukan di BUMDes
Beti	<u>Sekretaris</u> Mencatat setiap kegiatan yang dilakukan oleh BUMDes, serta membuat laporan pertanggung jawaban atas setiap kegiatan tersebut
Rubaeah	<u>Kepala Unit</u> Mempunyai hak untuk memegang kendali unit usaha
Siti Saadah	<u>Staf</u> Membantu setiap kegiatan yang dilakukan oleh BUMDes serta membantu juga pada setiap unit usaha
Ela	<u>Operator</u> Bertanggung jawab atas setiap teknologi yang ada di BUMDes serta memastikan IT bisa berjalan dengan baik

Setiap sumber daya manusia harus mempunyai panduan dan pembagian tugas yang jelas. Selama ini, mereka belum melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Namun, tidak bisa SDM tidak bisa disalahkan, karena belum ada pembagian deskripsi kerja yang jelas. Dengan *tools* poka yoke yang sudah dibuat, bisa dilihat sudah terdapat pembagian pekerjaan yang jelas. Pak Asbim sebagai direktur yang membuat kebijakan dan bertanggung jawab secara keseluruhan terkait Bumdes. Ibu Alis Sartika sebagai bendahara yang bertanggung jawab atas semua transaksi keuangan beserta laporannya. Ibu Beti sebagai sekretaris yang harus mencatat setiap kegiatan yang terjadi di Bumdes. Ibu Rubaeah selaku kepala unit yang mempunyai hak untuk memegang kendali unit. Ibu Siti Saadah sebagai staf harus bisa membantu setiap kegiatan di BUMDes dan unit usaha. Ibu Ela selaku operator harus bisa memahami tentang teknologi dan bertanggung jawab atas penggunaan IT tersebut.

e. Tahap Control

Tabel 3. Identifikasi Masalah

Problem	Caused	Action	Target	Person In Charge	Due Date
Tidak adanya pendapatan selama masa Pandemi Covid 19	Covid 19 dan adanya regulasi PSBB	Mencari penjualan alternatif, seperti menjual masker, sayur, PKH, dan lainnya	Meningkatkan pendapatan dari BUMDes	Pak Asbim, direktur	Bulan ke 6 pada periode <i>community development</i> 2020
SDM yang kurang kompeten	Adanya nepotisme yang dilakukan oleh Kepala desa dalam pemilihan karyawan BUMDes	Melakukan <i>training</i> kepada setiap karyawan, dan memberikan job desk yang jelas	Meningkatkan kemampuan atau <i>skill</i> dari SDM	Pak Asbim, direktur	Bulan ke 6 pada periode <i>community development</i> 2020
Kurangnya semangat dari SDM untuk bekerja	Tidak ada kejelasan pembayaran gaji per bulan untuk setiap karyawan BUMDes	Membuat ketentuan gaji yang tetap setiap bulan	Setiap karyawan mendapat gaji supaya lebih semangat bekerja	Pak Asbim, direktur	Bulan ke 6 pada periode <i>community development</i> 2020

Tiga masalah yang ditemukan dalam tahap *define* dimasukkan ke dalam tabel PICA. Pertama adalah masalah tidak adanya pendapatan selama masa covid 19, yang disebabkan karena pandemi covid 19 dan adanya regulasi PSBB, sehingga menyebabkan villa yang awalnya disewa menjadi tidak bisa disewa. Sehingga, solusi atau *action* yang dilakukan adalah dengan mencari penjualan alternatif lain, seperti menjual masker, sayur, PKH, dan lainnya yang bisa dilakukan. Target yang dibuat atas masalah ini adalah untuk meningkatkan pendapatan dari BUMDes. Untuk *person in charge* dari target ini adalah direktur BUMDes, dengan *due date* bulan ke 6 pada periode *community development* 2020.

Kedua adalah masalah SDM yang kurang kompeten, yang disebabkan karena dalam proses pemilihan karyawan tidak dilakukan secara transparan dan terbuka untuk umum. Solusinya adalah dengan melakukan *training* kepada setiap karyawan, dan memberikan deskripsi pekerjaan yang jelas untuk setiap karyawan. Mengingat selama ini karyawan masih belum mempunyai deskripsi pekerjaan yang jelas, sehingga SDM masih tidak bekerja dengan baik di BUMDes. Tujuan dibuatnya solusi ini adalah untuk meningkatkan kemampuan atau *skill* dari SDM tersebut, yang nantinya bisa membantu mengembangkan BUMDes juga. Untuk *person in charge* dari target ini adalah direktur BUMDes, dengan *due date* bulan ke 6 pada periode *community development* 2020.

Ketiga adalah masalah kurangnya semangat dari SDM untuk bekerja, yang disebabkan karena tidak ada kejelasan pembayaran gaji per bulan untuk setiap karyawan di BUMDes. Hal ini juga bisa terjadi karena tidak adanya regulasi di BUMDes. Selama ini, setiap SDM hanya dibayar tergantung dengan pendapatan BUMDes saat itu, dan tidak pernah ada angka pasti. Hal ini menjadi penyebab mereka tidak semangat dan tidak niat untuk bekerja. Solusi atau *action* yang bisa kita lakukan adalah dengan membuat ketentuan gaji yang tetap setiap bulan untuk setiap SDM. Dengan target untuk membuat setiap menjadi lebih semangat bekerja, karena sudah ada gaji. Untuk *person in charge* dari target ini adalah direktur BUMDes, dengan *due date* bulan ke 6 pada periode *community development* 2020.

Kesimpulan

BUMDes adalah singkatan dari Badan Usaha Milik Desa, yang bertujuan untuk membantu dan memperkuat perekonomian desa. BUMDes dibangun oleh pemerintahan desa setempat, yang dijalankan oleh warga desa tersebut. Salah satunya adalah BUMDes KARYA MANDIRI yang berlokasi di Desa Sukatani. *Business process improvement* adalah suatu kerangka sistematis yang dibangun untuk membantu organisasi dalam membuat kemajuan yang signifikan dalam pelaksanaan proses bisnis. *Business process improvement* ini dilakukan dengan menganalisa penyebab atau akar penyebab dari sebuah permasalahan. Dengan mencari tahu masalah tersebut, maka *improvement* atau perbaikan dapat dilakukan dengan memberikan solusi atas masalah yang sudah ditemukan tersebut.

Dikarenakan adanya pandemi covid 19 yang sedang terjadi, maka usaha penyewaan villa yang sebelumnya difokuskan menjadi penghasilan utama Bumdes tidak bisa dilaksanakan, juga karena ada regulasi dari pemerintah, yaitu PSBB. Teori *business process improvement* dan dengan pemanfaatan *tools* yang ada di dalamnya juga, digunakan dalam artikel jurnal ini untuk mengetahui akar akar permasalahan dan juga solusi yang harus dilakukan.

Melalui analisa SMART Goals dalam tahap *define*, target spesifik yang ditentukan adalah meningkatkan profit Bumdes, terutama selama masa pandemi covid 19. Untuk *measurable* adalah mendapatkan pendapatan atau *revenue* minimal Rp 2.000.000 per bulan. Untuk *achievable* bisa dilakukan karena BUMDes sudah mulai membuat alternatif pekerjaan lain seperti berjualan sayuran, masker, dan lainnya. Untuk *relevant* adalah dengan mencapai target ini kan mensejahterakan BUMDes dan warga sekitar. Dan *timebound* yang dibuat adalah bulan ke 6 periode *community development* 2020.

Tools fishbone diagram pada tahap *analyze* menunjukkan bahwa tidak adanya pendapatan selama pandemi Covid 19 disebabkan karena adanya regulasi PSBB, SDM yang kurang memadai, dan tidak adanya pengaturan yang jelas di Bumdes. Berangkat dari penyebab tersebut, pada tahap *improve* perbaikan salah satu masalah terkait peraturan SDM dilakukan menggunakan *tools* poka yoke dan pembuatan tabel deskripsi pekerjaan yang detail untuk setiap karyawan yang bekerja di Bumdes. Terakhir, tahap *control* dilakukan dengan menggunakan *tools* PICA. Dari analisa tersebut, ditemukan bahwa tidak adanya pendapatan selama masa pandemi covid 19 dapat diselesaikan dengan menjual masker, sayuran, dan lainnya. Masalah SDM yang kurang kompeten memiliki solusi dengan membuat *training*, yang bertujuan untuk menambah *skill* dari SDM. Kemudian kurangnya semangat dari SDM untuk bekerja memiliki solusi dengan menentukan gaji untuk setiap karyawan. Adapun penanggungjawab dari ketiga masalah dan solusi ini adalah direktur BUMDes Karya Mandiri sendiri, dengan *due date* pada bulan ke 6 periode *community development* 2020.

Ucapan Terimakasih

Kelompok mengucapkan terima kasih sebesar - besarnya kepada Badan Usaha Milik Desa Karya Mandiri sebagai mitra *Community Development* 2020, Bapak Asbim selaku mitra Program *Community Development* yang selalu mendukung, mengayomi, membantu, dan memberikan kasih sayang selama kami melaksanakan *Community Development*, seluruh Civitas Universitas Prasetiya Mulya yang telah merancang program ini dan memberikan dukungan satu sama lain dalam melaksanakan Program *Community Development*, Ibu Anastasia Ary Noviyanti, M.Sc. selaku Dosen Pembimbing Lapangan yang telah membimbing kami dalam melakukan Program *Community Development*, Eiliane Angela dan Gagas Hakiki selaku Fasilitator *Community Development* yang selalu siap tanggap membantu kami dan memberi solusi mengenai masalah yang kami hadapi, seluruh masyarakat Kabupaten Cianjur yang telah menerima kami menjadi bagian dari warga khususnya Desa Sukatani.

Daftar Pustaka

Jurnal

- Hartoyo, (2013). Penerapan Metode DMAIC dalam Peningkatan Acceptance Rate untuk Ukuran Panjang Produk Bushing. Retrieved from <https://journal.binus.ac.id/index.php/comtech/article/view/2761/2162>
- Asnan, (2019). Penerapan Metode DMAIC untuk Minimalisasi Material Scrap pada Warehouse Packaging Marsho PT. SMART Tnk. Surabaya. Retrieved from <https://jurnal.uns.ac.id/performa/article/view/21764/21826>
- Andika, Fidarta. Business Process Improvement sebagai Dasar Perbaikan Proses Penerbitan Dokumen Work Completion Certificate (WCC) dengan Menggunakan Metode Streamlining di PT XYZ. Retrieved from http://digilib.mercubuana.ac.id/manager/t!@file_artikel_abstrak/Isi_Artikel_345231338353.pdf
- Wibisono, Yogi Yusuf., & Suteja, Theresa. (2013). Implementasi Metode DMAIC-Six Sigma dalam Perbaikan Mutu di Industri Kecil Menengah: Studi Kasus Perbaikan Mutu Produk Spring Adjuster di PT. X. Retrieved from <https://publikasiilmiah.ums.ac.id/xmlui/bitstream/handle/11617/3559/Paper%20IENACO-43.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sofiyannurriyanti., Maulana, Mahasin Ahmad. (2019). Penerapan Metode Six Sigma (DMAIC) untuk Meningkatkan Peramalan Penjualan Kerudung pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Desa Sukowati Bungah. Retrieved from <http://202.0.92.5/saintek/ciehis/article/view/1578/1533>
- Abdul, Fino Wahyudi., & Iridiastadi, Hardianto. (2018). Perbaikan dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Menggunakan Define, Measurement, Analyze, Improvement, Control. Retrieved from <http://ejournal-binainsani.ac.id/index.php/JAKBI/article/view/903/735>
- <file:///Users/chyntianandaprabuhening/Downloads/8969-17205-1-PB.pdf>
<https://media.neliti.com/media/publications/129006-ID-pendekatan-lean-six-sigma-guna-mengurang.p df>

Website

- Lima Langkah Penerapan DMAIC. (2015, Desember 15). Retrieved June 9, 2020, from <http://shifindonesia.com/lima-langkah-penerapan-dmaic/>
- Informasi Lengkap Tentang BUMDes Yang Harus Anda Ketahui. (2018, Juli 2018). Retrieved June 9, 2020, from <https://www.berdesa.com/informasi-lengkap-tentang-bumdes-yang-harus-anda-ketahui/>

Peraturan Daerah Kabupaten Cianjur Nomor 03 Tahun 2012 Tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. (2012, Januari 2012). Retrieved June, 19, 2020, from <http://ditjenpp.kemenkumham.go.id/files/ld/2012/12pdkab Cianjur003.pdf>

Kusmiran, Wawan. (2020, January 7). Bumdes Karya Mandiri Desa Sukatani Terus Layani Masyarakat. Retrieved June, 19, 2020, from <http://belanegaraneews.com/2020/01/07/bumdes-karya-mandiri-desa-sukatani-terus-layani-masyarakat/>